

A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS SIKERESSÉGÉNEK DIMENZIÓI

A tanulmány olyan koncepcionális keret felvázolására tesz kísérletet, amelynek alapján több dimenzióban is értelmezhetővé válik valamely projektum sikeressége vagy kudarca. A gondolati megközelítés egyúttal kiindulási alapul szolgálhat az – akár sikerhez, akár kudarchoz vezető – körülmények azonosításához és értékeléséhez, valamint a sikeres projektmegvalósításhoz.

Elméleti és gyakorlati szakemberek egyre inkább egyetértenek abban, hogy a projektumok a különféle szervezetek stratégiai céljai megvalósításának az eszközei. A projektumok teljesítése révén valósul meg a szükséges változás a szervezetekben annak érdekében, hogy a szervezet maga alkalmazkodni tudjon a változó környezeti feltételekhez. A projektumoknak ez a stratégiai meghatározottsága teszi szükségessé, hogy a projekt-siker kérdéskörét ne csak az egyes projektumok szintjén, az ún. elsődleges projektcélok (az elérendő eredmény, a megvalósítás időtartama és annak költségei) alapján értékeljük, hanem azt is vizsgálunk kell, hogy a megvalósult projekteredmény milyen mértékben járul hozzá a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. Ugyanakkor az sem tévesztendő szem elől, hogy akár a siker, akár a kudarc szempontjából döntő szerepe lehet a projektum-ban – és így végső soron a stratégiamegvalósítás egészében – az érintett érdekcsoportoknak is.

Mindezeket tekintetbe véve, célszerű a projektmegvalósítás sikerességének értékelésekor az elemzést az alábbi dimenziókban elvégezni:

- ◆ az elsődleges projektcélok teljesülése alapján,
- ◆ a projektumot életre hívó stratégiai célok alapján,
- ◆ a projektumban érintett érdekcsoportok magatartása alapján.

Projektsiker a projektum elsődleges céljai alapján

A projektteljesítés sikerességének értékelése legegyszerűbben az elsődleges projektcélokhoz való viszonyítás alapján valósítható meg. Ebben az egyszerű megközelítésben sikeresnek mondható a projektmegvalósítás, amennyiben a projektum teljesítése során az előzetesen definiált projekteredmény az ugyancsak előzetesen meghatározott költségkereten és időtartamon belül valósult meg.

Amennyiben a rögzített elsődleges projektcéloktól a teljesítés során negatív irányban térnek el, az eltérés mértékétől függően kisebb vagy nagyobb sikertelenségről kell beszélnünk. A sikertelenség mindazonáltal nem szükségszerűen a hiányos és gyenge projektirányítás következménye. Az esetlegesen hiányos projektirányításon túlmenően az ebben a dimenzióban értelmezett sikertelen projektmegvalósítás alapvető okai többnyire a következő fő okcsoportok valamelyikébe tartoznak:

* A témakörben készült jelentősebb tanulmányok jó összefoglaló ismertetése olvasható az Ipar-Gazdaság 1991/11-12-es számában.

- ⇒ Az elvárt projekteredmény pontatlan és hiányos megfogalmazása a projektkialakítási szakaszban.
- ⇒ A teljesítési időtartam és a megvalósítási költségek alulbecslése, ugyancsak a projektkialakítási szakaszban.
- ⇒ A projektkialakítási szakaszban még előre nem látható gazdasági és technikai problémák.

A sikertelen projektmegvalósításban oly gyakran szerepet játszó pontatlan és hiányos projekteredmény-megfogalmazás önmagában is több, külön kiemelendő okra vezethető vissza, így mindenekelőtt:

- Még a projektkialakítás időszakában sem kielégítően specifikált stratégiai célok.
- A projekttulajdonosi szervezetben a megvalósítandó projekteredményre és magára a projektkialakítási tevékenységre vonatkozó szakértelem és tapasztalat hiánya, illetve nem utolsósorban a projekttulajdonosi szervezet inadekvát döntési mechanizmusa.
- A várt projekteredmény, illetve a projekteredményt létrehozó tevékenységfolyamat újszerűsége.

Bármi volt is az oka a várt projekteredmény hiányos és pontatlan megfogalmazásának, szinte minden ilyen esetben számítani kell arra, hogy a teljesítés során többkevesebb módosítás fog bekövetkezni a projekteredményben, miközben számos, előre nem mindenkor látható ún. elágazási pont jelenik meg, ahol a projekttulajdonos dönteni kényszerül a teljesítés további konkrét módjáról. Ezek a jelenségek igen gyakran megfigyelhetők a nagy újdonságtartalmú K+F projektumok teljesítése során, illetve informatikai projektumok esetében olyankor, amikor a projekttulajdonos nem rendelkezik sem kellő szakismerettel, sem kellő projektmegvalósítási gyakorlattal és független tanácsadó munkáját sem veszi igénybe. A projekteredményben bekövetkező fenti módosítások többnyire érzékenyen érintik a teljesítés időtartamát és költségeit egyaránt.

A teljesítési időtartam és a megvalósítási költségek alulbecslése sokszor a várt projekteredmény pontatlan megfogalmazásának a következménye. Ugyanakkor néhány esetben az is megfigyelhető, hogy az alulbecslés – különösen a költségekre vonatkozóan – némiképp szándékos. Ez utóbbi esetben a projektjavaslat kidolgozói ily módon kívánnak kedvezőbb esélyeket teremteni a javaslat elfogadására. Ez a magatartás azt feltételezi, hogy ha már egy projektum teljesítése megkezdődött, akkor az nem törölhető. Nyilvánvaló azonban, hogy akár a költségekre, akár az időtartamra vonatkozó alulbecslés automatikusan sikertelen projektmegvalósításhoz vezet, legalábbis a projektum elsődleges céljait tekintve.

A projektkialakítási szakaszban még előre nem látható gazdasági és technikai problémák ugyanakkor többnyire mindhárom elsődleges projektcélt (a megvalósítandó projekteredmény, a teljesítés időtartama és annak költségei) egyaránt befolyásolják. A gazdasági-pénzügyi feltételek megváltozása közvetlenül érinti a megvalósítás költségeit, és ez utóbbin keresztül többnyire a megvalósítás időtartamát és a várt projekteredményt is. Ugyanakkor a teljesítés során jelentkező technikai problémák elsődlegesen többnyire az elvárt projekteredményt érintik (annak terjedelmét, minőségét, komplettességét stb.), amelyek következtében sokszor a tervezett időtartam és a tervezett megvalósítási költségek is módosulnak. Általánosságban elmondható, hogy minél újszerűbb az elvárt projekteredmény, illetve a megvalósítás tevékenységfolyamata, annál inkább kell számítani technikai jellegű problémákra a teljesítés során. Ilyenkor jó esély van arra, hogy a projektmegvalósítás – legalábbis a projektkialakítás során meghatározott elsődleges projektcélokhöz viszonyítva – sikertelen.

Mintegy összefoglalásul leszögezhető tehát, hogy a sikeres projektmegvalósítás – a sikert az elsődleges projektcélokhöz viszonyítva – feltételezi, hogy a teljesítés során a projekteredmény a rögzített elsődleges projektcélok, vagy annál akár jobb paraméterek mellett jön létre.

Projektsiker

a szervezet egészének szempontjai alapján

Tekinthető-e vajon egyértelműen elhibázottnak az a projektmegvalósítás, amelynek révén az előzetesen definiálthoz képest eltérő projekteredmény jön létre, illetve a kitűzött projekteredmény hosszabb idő alatt és/vagy nagyobb költség felhasználásával valósult meg? Nem feltétlenül, mint ahogy az elsődleges projektcélokkal mindenben megegyező teljesítés sem jelenti automatikusan a projektsikert a szervezet egésze szempontjából. A kérdés most az, hogy vajon az elkészült projekteredmény valóra váltja-e a szervezet stratégiai céljait. A Párizsban megvalósított *Orlyval Földalatti Vasút* projektum jó példa az utóbb említett helyzetre, amelynek során minden tekintetben a várt projekteredmény született meg, a kitűzött időtartamon belül, a rögzített költségkeret felhasználásával. A projekttulajdonosi szervezet szempontjából azonban ez a teljesítés mégsem nevezhető sikeresnek, minthogy nem terelődött kellő nagyságú utasforgalom erre a közlekedési eszközre, s így a pénzügyi megtérülés sem következett be.

A projektsiker helyes értelmezése szempontjából szükséges tehát a befejezett projektumok és az érvényes stratégiai célok egybevetése, ami jó néhány esetben csak hosszabb-rövidebb idő eltelte után értékelhető. A projektumok egy szervezet stratégiai céljaiból erednek, de ez utóbbiak magukban foglalhatnak nem megalapozott célokat is, miközben reális célkitűzések is érvényüket veszíthetik a projektteljesítés során. Akár az egyik, akár a másik eset következik is be, ha a felismerés után nem kerül sor az érintett projektum módosítására, esetleg törlésére, az eredeti projektcélok szerinti teljesítés gyakorlatilag sok tekintetben kidobott pénz. Vagyis az így megvalósított projektum sikertelen, minthogy nem az adott szervezet valós stratégiai céljainak teljesülését segíti elő.

Feltéve azonban, hogy a projektmegvalósítás az előzetesen kialakított elsődleges projektcéloknak megfelelően történt, továbbá, hogy a létrejövő projekteredmény összhangban van a szervezet valós stratégiai céljaival, még mindig felmerül a következő kérdés. Vajon a projektumban érintett érdekcsoportok hajlandóak-e elfogadni és támogatni a projektumot? Az érintett érdekcsoportok magatartása ugyanis döntő tényezője lehet a projektsikernek, de ugyanígy a sikertelenségnek is. Az érdekcsoportok magatartása okozhatja a már elkészült projekteredmények elutasítását is. Jó példa ez utóbbira az ausztriai Hainburgban felépített atomerőmű.

Amikor tehát a projektsiker kérdéskörét a szervezet egészének a szempontjai szerint értékeljük, akkor egyrészt a projektum és az érvényes stratégiai célok megfeleltetését kell szem előtt tartani, másrészt az érintett érdekcsoportok várható magatartását. Ez a megközelítés felveti a projektumok teljesítés közbeni szándékos módosításának, de végső soron a projektum törlésének a kérdését is. Itt most elsődlegesen a szándékos módosítást hangsúlyozzuk, minthogy ennek révén egy kialakulóban lévő kudarc is sokszor a sikeres megvalósítást segítheti:

Egy projektum teljesítése közben felmerülő módosítások irányulhatnak:

- a projektkialakítás során definiált projekteredményre,
- a megvalósítás időtartamára,
- a megvalósítás költségkeretére.

Bármely elsődleges projektcélra vonatkozzon is közvetlenül a változtatás szándéka, az – a módosítás mértékétől függően – valamilyen hatást gyakorol a másik két projektcélra is.

A szervezet egészének szintjén értelmezve a projektsikert, a várt projekteredményre vonatkozó módosítások két szempontból is kiemelendők:

- Az elvárt, illetve elért projekteredmény közvetlenül érinti a projekttulajdonosi szervezetnek azt a potenciálját, hogy milyen mértékben képes teljesíteni kitűzött stratégiai céljait.
- A várt projekteredményben bekövetkező változtatások többnyire érintik a megvalósítás időtartamát és költségkeretét. Sőt, nemegyszer a projekteredményre vonatkozó módosításokat a szűkös idő- és/vagy költségkorlátok kényszerítik ki. Általában véve elmondható, hogy minél előbb kerül sor a várt projekteredmény indokolt módosítására, annál kisebb mértékű a várható negatív hatás a megvalósítás idő- és költségkereteire.

Hasonlóan a szervezeti stratégia alakításához, a projekteredmény lehetséges módosítását is külső és belső környezeti tényezők formálják, úgymint:

- változó vagy új fogyasztói igények felmerülése,
- technikailag kedvezőbb megoldási lehetőség kialakulása,
- a teljesítésben potenciálisan részt vevő közreműködők korlátozott lehetőségei,
- bevezetésre kerülő új hazai vagy nemzetközi szabályozások,
- külső érdekcsoportok változó magatartása.

Az említett külső tényezőkhöz túl a következő ún. belső környezeti tényezők gyakorolnak hatást a várt projekteredmény lehetséges módosítására:

- a változó stratégiai célok és az ezzel gyakran együtt járó változó prioritási rend a teljesítés alatt álló projektumokat illetően,
- változó felhasználói, esetleg üzemeltetői igények,
- kedvezőbbnek látszó megoldások előtérbe kerülése,
- változó belső szabályozások,
- megoldhatatlannak tűnő technikai és/vagy pénzügyi nehézségek,
- a megváltoztathatatlan teljesítési határidő,
- a belső érdekcsoportok változó magatartása.

A fentiekben említett akár belső, akár külső, módosítást kiváltó okok felsorolása nem teljes körű, inkább azok csak a leggyakrabban előforduló körülményeket tartalmazzák. Bármilyen okból kerüljön is sor a módosításra, maga a módosítás egyfajta formális eljárást igényel. A projektkontroll-jelentések számos hasznos információt nyújthatnak a módosítások mérlegeléséhez, míg a teljesítés mérőföldköeseiményei kapcsán tartott áttekintő-értékelő értekezletek lehetőséget adnak a módosításokra vonatkozó döntések meghozatalára. A sikeres projektmegvalósítás szempontjából, túl az említett mér-

földköeseményeken, a következő körülmények is indokolhatják áttekintő-értékelő értekezletek összehívását:

- ◆ amikor a projekttulajdonosi szervezetben változásban vannak a stratégiai célok, ugyanis ilyenkor:
 - változhat a projektumok prioritási rendje,
 - változhatnak a rögzített elsődleges projektcélok,
 - fölöslegessé válhatnak projektumok,
- ◆ jelentős technikai és/vagy pénzügyi problémák merülnek fel,
- ◆ a meghatározó érdekcsoportok magatartása jelentősen módosul.

A projektumok módosításában közrejátszó okok eljuttathatnak egy projektumot a fölöslegessé váláshoz, azaz a projektum törléséhez is. A projektum törlés általában a teljesítés során sokkal inkább folyamatosan alakul ki, nem pedig valamilyen nem várt egyedi esemény hatására következik be. Így a törlést magát nemegyszer a projektum módosítása előzi meg. Hasonlóan a módosításhoz, a projektum törlése nem szükségszerűen rossz a szervezet egésze szempontjából, noha azt többnyire negatívumként élék át az érintettek, minthogy szigorúan az elsődleges projektcélok alapján értelmezve ilyen esetben akár a projektum kudarcáról is lehet szó. A projektum törlés ugyancsak stratégiai megfontolásokat igényel, és hasonlóan a módosításokhoz, a projektumkontroll-jelentések és az áttekintő-értékelő értekezletek ez esetben is jó eszközöknek bizonyulnak.

A felgyülemlett gyakorlati tapasztalatok alapján lehet azonosítani azokat a körülményeket, amelyek általában szükségessé teszik a projektumtörlés megfontolását. Ezeknek a körülményeknek az előfordulása mintegy jelzi a törlés szükségességét, és e jelzések többnyire a következő formákban öltenek testet:

- a projekttulajdonosi szervezet stratégiájának jelentős mértékű változása, pl. privatizációt vagy egyesülést követően,
- rövid távon megoldhatatlannak tűnő technikai problémák vagy igen kockázatos technikai megoldások felmerülése, pl. összetett és nagy újdonságtartalmú K+F projektum esetében,
- jelentős határidő- és költség túllépés.

Noha mind a projektum módosítása, mind pedig annak törlése a stratégiai vezetési szint döntését igényli, a projektmenedzserek komoly mértékű hatást tudnak gyakorolni erre a döntésre, tekintve, hogy mind a projektumkontroll-jelentések, mind az áttekintő-értékelő értekezletek nagymértékben hozzájárulnak a szükséges helyzetértékeléshez.

Tanulságok (projekt)menedzserek számára

Az eddigiek alapján is leszögezhető, hogy akár a projektsiker, akár annak kudarca több különböző tényező hatására alakul ki. Ha ismételt figyelembe vesszük ezeket a tényezőket, akkor belátható, hogy azok egy igen jelentős része a projekttulajdonosi szervezet működési körén belül nyilvánul meg. Így megállapítható, hogy a projektsiker első számú letéteményese maga a projekttulajdonosi szervezet. Jól tükrözi ezt a felismerést Cleland következő megállapítása: – A projekttulajdonosok nem hagyhatják másokra a projektsiker folyamatos alakításának felelősségét, így a mégoly gyakorlott menedzsment vállalkozókra vagy a teljesítést végző közreműködőkre sem.“* A projekttulajdonos azonban nem absztrakció, őt a projektum szempontjából elsősorban a projektmenedzser testesíti meg. Az emberi természet pedig hajlamos arra, hogy az esetleges projekt kudarcot személyhez, mégpedig a projektmenedzser személyéhez kösse. Noha ez a lehetőség nem zárható ki, a kudarc okainak nagy része kívül esik a projektmenedzserek hatáskörén. Ez a körülmény önmagában is indokolja, hogy egy projektum sikerének a megítélését nem csak az elsődleges projektcélok teljesülése alapján kell értelmezni, hanem a szervezeti stratégiai célok alapján, továbbá az érintett érdekcsoportok magatartása szempontjából is. Mindez ugyanakkor szükségessé teszi azt is, hogy amikor egy projektmenedzser megbízása megtörténik, akkor a megbízással együtt világosan meg kell számára fogalmazni a sikeres teljesítés kritériumait. Ezzel egy időben célszerű mind a módosítás, mind a törlés kritériumait is egyértelműen kialakítani, és azokat ugyancsak nyilvánvalóvá tenni a projektmenedzser számára. A projektsiker konstruktív értelmezésében egy kellően strukturált és rendszerezett közelítésmód alkalmazásához ezek a követelmények képezik a kiindulási alapot.

A projektsiker érdekében a projekttulajdonosi szervezetnek természetesen további, a fenti kritériumok kialakításán túlmutató teendői is vannak, így mindelelőtt:

- ◆ A stratégiai célok alapján történő projekt-kialakítás során törekedni kell a kívánt projekteredmény, illetve annak különböző variációi teljes körű megfogalmazására-

*Cleland, D. I.: Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw-Hill, New York, 1994, 2nd edn.) p. 93

ra, oly mértékben kvantitatív módon, amennyire ez lehetséges. Ugyanez vonatkozik a megvalósítás idő- és költségkereteire is.

☛ A stratégiai célkitűzések és az elsődleges projekt-célok kölcsönös megfelelésének vizsgálata, különösen a projektciklus ún. kritikus döntési pontjait megelőzően. Emellett – különösen a nehezen kvantifikálható projektumok, illetve a nagy újdonságtartalmú K+F projektumok esetében – szükségessé válhat ez a vizsgálat a teljesítés mérföldköseiményei kapcsán, illetve a teljesítési folyamat ún. lehetséges elágazási pontjaiban.

☛ Olyan projektstratégia kialakítása – megfelelő szerződéstípus és megfelelő pénzügyi elszámolási mód alkalmazásával –, amelynek alapján a teljesítés során jelentkező felelősségek és kockázatok allokációja megfelelő mind a projektum, mind pedig a projekttulajdonosi szervezet sajátosságainak. Ugyancsak fontos, hogy ezen kockázat- és felelősségallokációnak megfelelő versenyeztetési eljárást, illetve – szükség szerint – ennek megfelelő előminősítési kritériumrendszert alkalmazzanak.

☛ Projektumok módosítása, illetve törlése, amennyiben ezt a stratégiában bekövetkező változások indokoltá teszik. Ezt akkor is meg kell tenni, ha teljesítés alatt álló projektumról van szó.

☛ Folyamatos projektmarketing-tevékenység alkalmazásával a projekteredmény és a megvalósítás folyamatának elfogadtatása a projektumban érintett érdekcsoportokkal.

☛ Az elkészült projekteredmény illesztése a szervezet egészének működési folyamataiba.

Annak érdekében, hogy valamely projekttulajdonos eleget tehessen a projektsiker érdekében megfogalmazott fenti feladatainak, célszerű, ha szem előtt tartja a következő szabályokat:

⇒ Egy-egy projektum teljesítése során alkalmazzuk azokat a projektmenedzsment technikákat és módszereket, amelyek leginkább megfelelnek a szóban forgó projektum sajátosságainak, azaz: kerüljük az uniformizált megoldásokat.

⇒ Alakítsunk ki olyan projektkontroll-rendszert, amely nemcsak egyszerűen jelzi a kialakult eltérések mértékét, hanem képes arra is, hogy előrejelítse a lehetséges jövőbeli eltérések irányát és tendenciáit.

⇒ Teremtsük meg a szervezeti kultúrába ágyazott projektkultúra alapjait. Ez a projektkultúra kell hogy magában foglalja a résztvevők által elfogadott közös értékrendet, de emellett tárgyiasult elemekben – pl. projektembléma – is megnyilvánulhat.

Irodalom

Allen, T-Katz, R-Grady, J-Slavin, N: Project Team Aging and Performance: The Roles of Project and Functional Manager, in: R&D Management (vol. 18, No 4, 1998)

Ashley, D-Lurie, C-Jaselkis, E: Determinants of Construction Project Success, in: Project Management Journal (vol. 18, No 2, 1987)

Baker, N-Murphy, D-Fisher, D: Factors Affecting Project Success, in: Handbook of Project Management (Van Nostrand Reinhold, New York, 1982)

Cleland, D I: Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw-Hill, New York, 1994, 2nd edn.)

Gemünden, H G-Lechler, T-Zöldréti, A: A projektmenedzsment sikerfaktorai – az empirikus vizsgálatok kritikus számbavétele alapján, in: Ipar-Gazdaság (1991/11-12. szám)

Morris, P W G-Hough, G H: The Anatomy of Major Projects. A Study of the Reality of Project Management. (John Wiley & Sons, Chichester, 1987)

Pinto, I K: Project Implementation: A Determination of its Critical Success Factors, Moderators, and their Relative Importance across the Project Life Cycle (Dissertation, University of Pittsburgh, 1986)